



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE



INTELLIGENCE ANALYSIS



Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ.
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κατανόηση της ανάλυσης πληροφοριών και των προκλήσεων – Ο ρόλος της ψυχολογίας

Δρ. Βασίλειος Θ. Ζούμπος

1

Ο ρόλος των αναλυτών
πληροφοριών

2

Το αναπόφευκτο της έκπληξης στη νοημοσύνη

3

Γνωσιακοί περιορισμοί στην ανάλυση

4

Η επίδραση της σκέψης στις
αποφάσεις των μυστικών υπηρεσιών

5

Ανακοίνωση αβεβαιότητας στις
εκθέσεις πληροφοριών

6

Βελτίωση της ανάλυσης πληροφοριών
για μελλοντικές προκλήσεις



Η πολυπλοκότητα της ανάλυσης νοημοσύνης

Σύστημα 1

Προσαρμοζόμαστε
αυτόματα σε γνώριμα
πράγματα και
καταστάσεις

- (αποτέλεσμα;)



Μείωση χρόνων
αντίδρασης,
καθυστερήσεων, αλλά
και



απαιτούμενης ενέργειας

Στον...
αυτόματο
πιλότο

Σύστημα 1 (παράδειγματα)

- $2+2=;$
 - Προσανατολισμός προς πηγή ξαφνικού ήχου
 - Ανίχνευση εχθρότητας σε μία φωνή
 - Μορφασμός στο θέαμα μίας φρικτής εικόνας
 - Διαπίστωση ότι ένα αντικείμενο είναι πιο μακριά από άλλο
 - Κατανόηση απλών προτάσεων
 - Οδήγηση σε άδειο δρόμο

Σύστημα 2

Λογική σκέψη και προσοχή· απαιτεί

- προσοχή έντονη προσπάθεια

αυτοέλεγχο

Συχνά δρούμε βάσει των διαισθήσεων
και των παρορμήσεων του

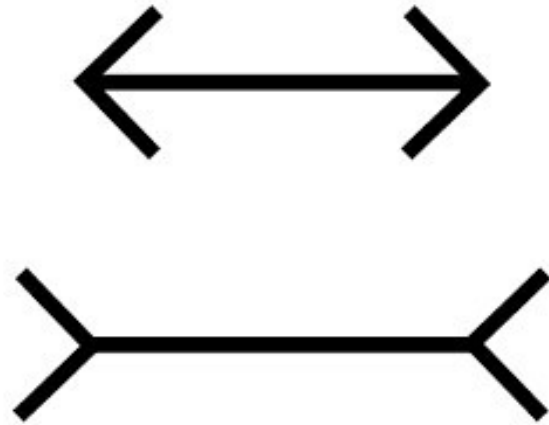
Συστήματος 1

Ο οκνηρός ελεγκτής

Σύστημα 2 (παραδείγματα)

- Προετοιμασία για ήχο εκκίνησης σε αγώνα
- Εστίαση στη φωνή ατόμου σε θορυβώδη αίθουσα
- Εντοπισμός συγκεκριμένου γράμματος σε κείμενο
- Στάθμευση σε στενή θέση (εξαιρούνται οι παρκαδόροι)
- Σύγκριση τιμής πώλησης δύο πλυντηρίων
- Συμπλήρωση φορολογικής δήλωσης
- Έλεγχος εγκυρότητας σύνθετου λογικού επιχειρήματος

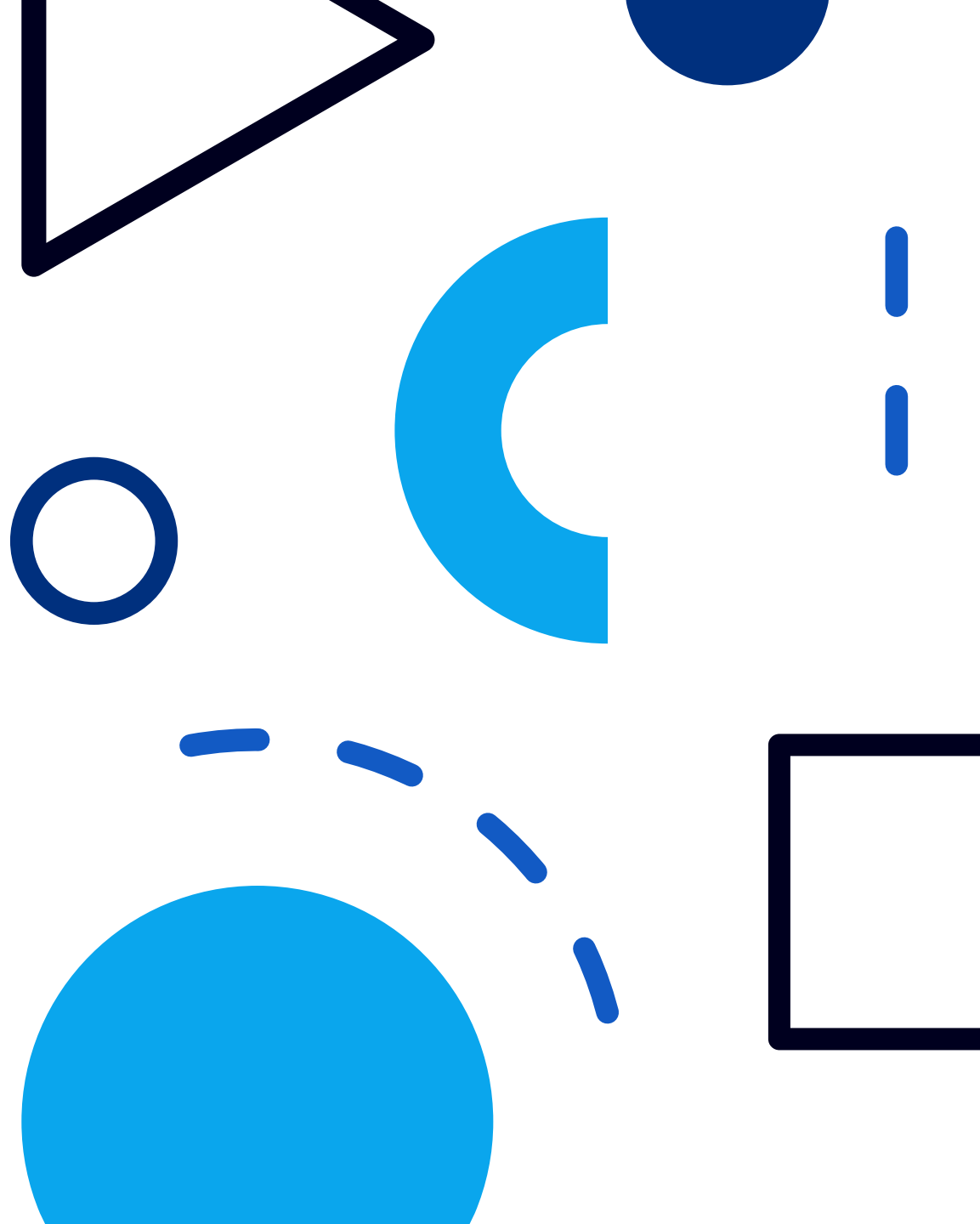
Muller-Lyer illusion



- Το Σύστημα 1 μας λέει ότι η πάνω γραμμή είναι μικρότερη
- Χρειάζεται να παρέμβει το Σύστημα 2 για να διορθωθεί ή πλάνη

Η εξάντληση του «εγώ»

- Η γνωστική προσπάθεια και ο αυτοέλεγχος από το Σύστημα 2 είναι μορφές νοητικής εργασίας
 - Ενδίδουμε ευκολότερα σε πειρασμούς μετά από απαιτητικές πνευματικές εργασίες
 - Λειτουργούμε εγωιστικά, παρορμητικά κι επιφανειακά, όταν είμαστε γνωστικά απασχολημένοι
- Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται περισσότερο από το Σύστημα 1, όταν το εγώ δουλεύει στο Σύστημα 2:
- «εξάντληση του εγώ» (ego depletion)



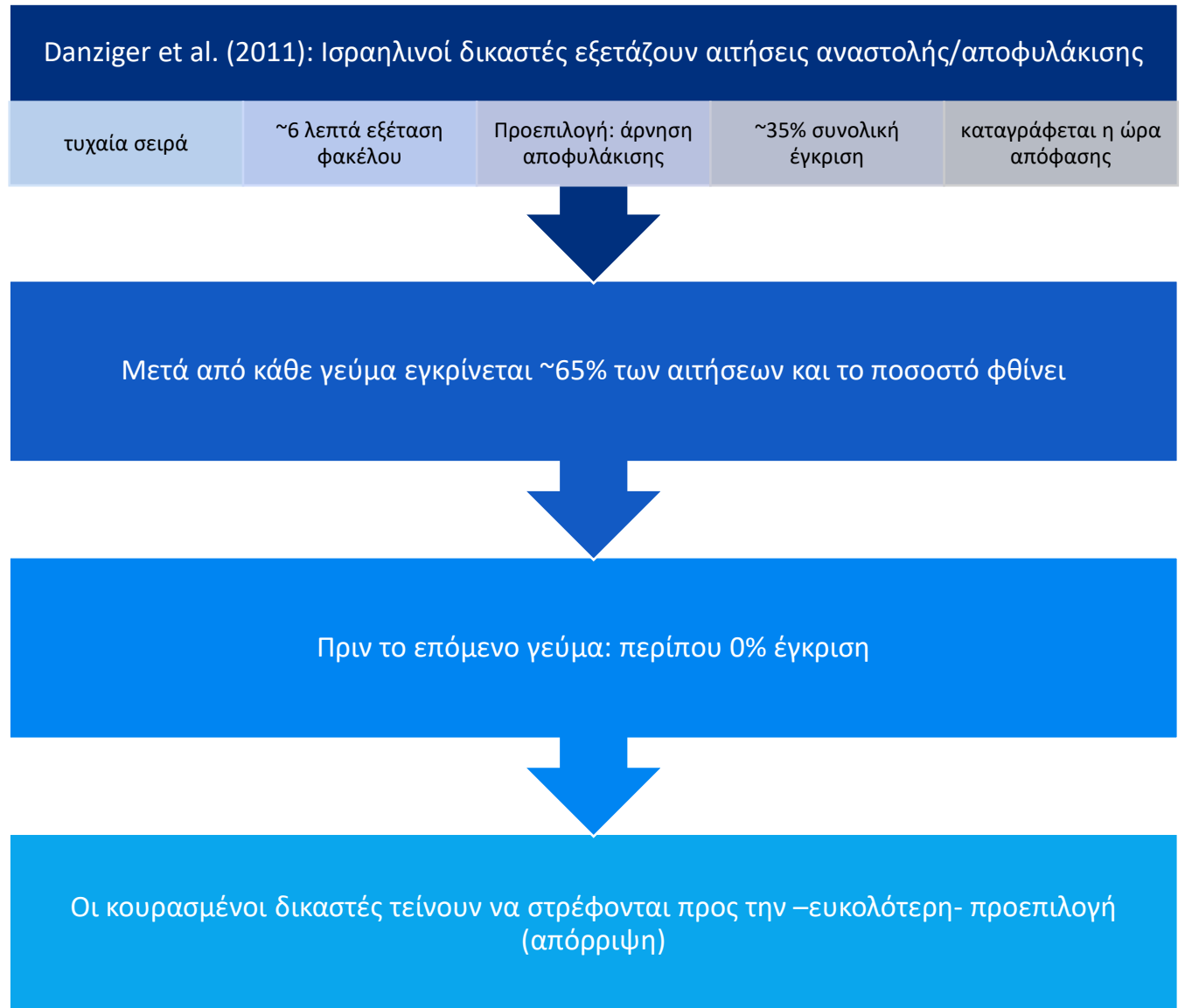
Η εξάντληση του σκακιστή

- Οι κορυφαίοι σκακιστές καταναλώνουν 6000 θερμίδες την ημέρα σε περιόδους αγώνων (R. Sapolsky, Stanford Professor of Neurology and Neurosurgery)
- Αύξηση παλμών και πρόσληψης οξυγόνου
- «You'd run into this depletion effect where you can't sustain the same level of cognitive performance» (M. Raichle,



[https://
weight-burn-calories-during-games.html](https://weight-burn-calories-during-games.html)

Η εξάντληση του δικαστή



Συνολικά Χαρακτηριστικά Συστήματος 1

Εντυπώσεις, αισθήματα, κλίσεις $\Rightarrow$ (Σύστημα 2)
πεποιθήσεις, στάσεις, προθέσεις

Αυτόματη, γρήγορη λειτουργία με ελάχιστη/ καμία
προσπάθεια ή αίσθηση ελέγχου

Προσοχή σε συγκεκριμένα μοτίβα (αναζήτηση), αν
προγραμματιστεί από Σύστημα 2

Επιδεξιότητα μετά από εκπαίδευση

Συνειρμική ενεργοποίηση - μοτίβα ιδεών

Συνολικά Χαρακτηριστικά Συστήματος 1 (συν.)

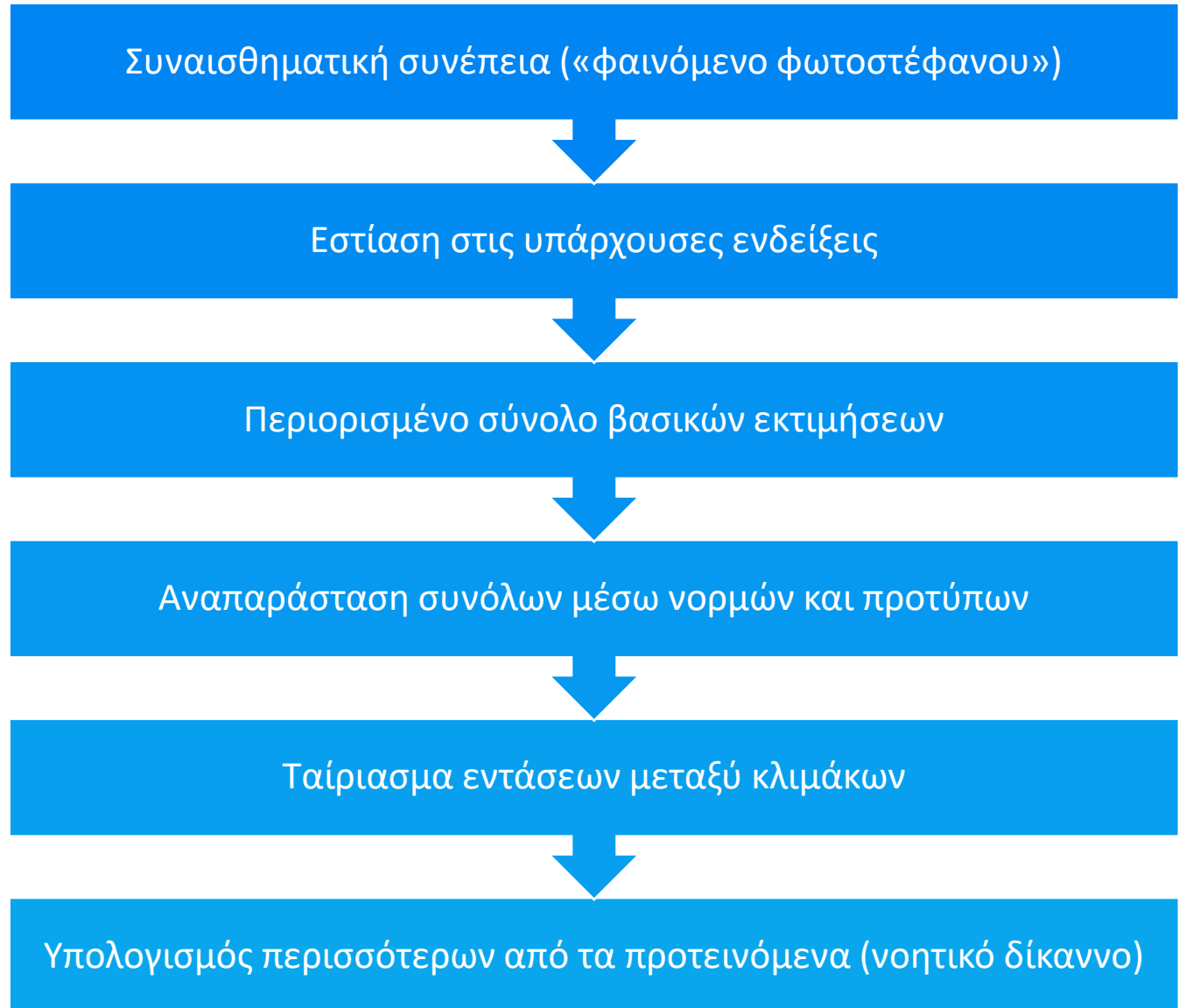
- πλάνες αλήθειας
- ευχάριστα αισθήματα
- μειωμένη επαγρύπνηση

Διάκριση αναπάντεχων και φυσιολογικών συμβάντων

Πρόκληση συμπερασμάτων, αιτιών και προθέσεις

Παραμέληση ασάφειας, καταστολή αμφιβολίας
Προκατάληψη πειθούς κι επιβεβαίωσης

Συνολικά
Χαρακτηριστικά
Συστήματος 1
(συνέχεια II)

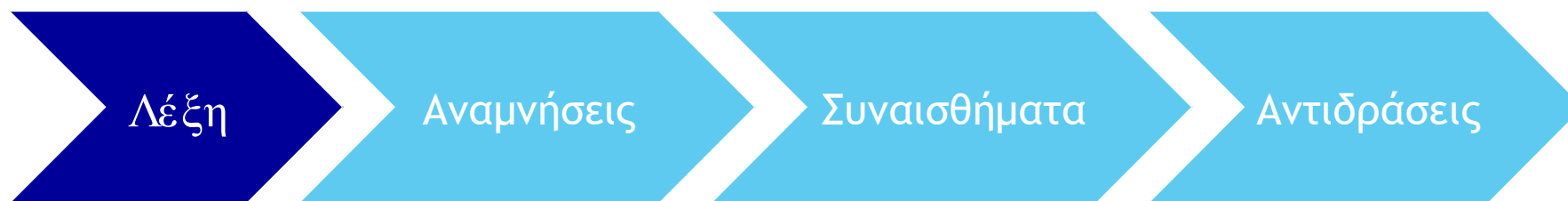




Συνολικά Χαρακτηριστικά Συστήματος 1 (συνέχεια III)

- Υποκατάσταση δύσκολων με εύκολες ερωτήσεις (ευρετικές μέθοδοι)
 - Πιο ευπαθές σε αλλαγές (θεωρία προοπτικής)
 - Υπερστάθμιση μικρών πιθανοτήτων
 - Μειωμένη ευαισθησία στην ποσότητα
 - Εντονότερη αντίδραση σε ζημιές παρά σε κέρδη
 - Μεμονωμένη πλαισίωση των προβλημάτων αποφάσεων
-

Κάνε το συνειρμό



Συνειρμική ενεργοποίηση (Σύστημα 1)

Ιδέες πυροδοτούν πολλές άλλες ιδέες ➡ Απώδης
ιστορία ➡ Αναπαράσταση της πραγματικότητας

Απλές απαντήσεις

Πόσα ζώα πήρε
μαζί του ο Μωυσής
στην Κιβωτό;

Απάντηση:
Κανένα

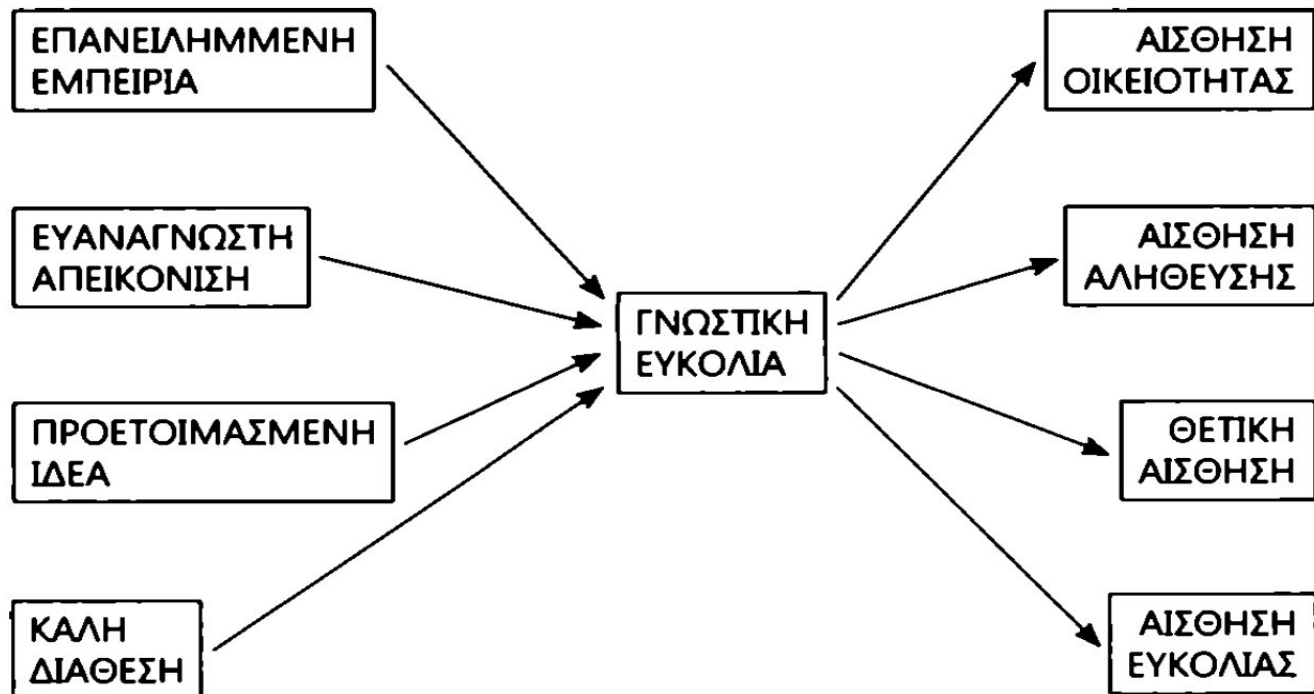
Απλές απαντήσεις

Πόσα ζώα πήρε μαζί
του ο Μωυσής στην
Κιβωτό;

- Απάντηση: Κανένα
- Η κιβωτός ήταν του Νώε

Το βιβλικό πλαίσιο
θεώρησε τον Μωυσή
φυσιολογικό πρόσωπο

Γνωστική ευκολία



Εικόνα 5. Αιτίες και συνέπειες της γνωστικής ευκολίας

Κανόνες και εξαιρέσεις

- Διατηρεί και ανανεώνει το μοντέλο του προσωπικού μας κόσμου

- Οτιδήποτε θεωρείται φυσιολογικό με βάση
 - συνειρμούς
 - συμβάντα
 - δράσεις
 - εκβάσεις

Όταν κάτι δεν ταιριάζει σε ένα πλαίσιο ιδεών,
➡ ανωμαλία

Μηχανή για βιαστικά συμπεράσματα

Τα βιαστικά
συμπεράσματα είναι
αποδοτικά όταν:

έχουν πιθανότητες να
είναι σωστά

το λάθος έχει αποδεκτό
κόστος

εξοικονομούν αρκετό
χρόνο και προσπάθεια

επικίνδυνα όταν:

- η κατάσταση δεν είναι οικεία
- διακυβεύονται πολλά
- δεν υπάρχει χρόνος για συλλογή περισσότερων πληροφοριών

Προβλέψιμες γνωστικές πλάνες

Η συχνή επανάληψη είναι πιο πιστευτή (βλ. αυταρχικά καθεστώτα, έμποροι)

- Η επανάληψη βοηθάει το ψέμα
- Η οικειότητα δύσκολα διακρίνεται από την αλήθεια
- Δεν υπάρχει λόγος να επαναλαμβάνεται όλη η φράση
 - «Η θερμοκρασία ενός κοτόπουλου είναι»
 - αρκεί για να γίνει πιστευτή οποιαδήποτε τιμή
- Όταν δεν μπορούμε να διασταυρώσουμε, καταφεύγουμε στη γνωστική ευκολία

Πέρα το μήνυμα

Πώς συντάσσουμε ένα μήνυμα

Η νοητική
προσπάθεια
προκαλεί αποστροφή

Πώς να απαλλάξουμε
το Σύστημα 2 από την
εξωτερική πίεση

- ευανάγνωστα γράμματα
- ζωηρά χρώματα
- όχι άσκοπα μεγάλες λέξεις
- αξιομνημόνευτο κείμενο (ομοιοκαταληξία)
- αναφορές σε εύκολα ονόματα

Η διαισθητική
απάντηση από το
Σύστημα 1
απορρίπτεται

Κουράστηκα

Αντίστροφα, όταν το Σύστημα 2 είναι απασχολημένο, θα πιστέψουμε οτιδήποτε

- Το Σύστημα 1 είναι προκατειλημμένα εύπιστο
- Το Σύστημα 2 δυσπιστεί, αλλά έχει πολλές ασχολίες και είναι οκνηρό

Οι κουρασμένοι και εξαντλημένοι θα δεχτούν ευκολότερα κάτι κενό περιεχομένου

Γίνονται πιο εύκολα αποδεκτά απίθανα γεγονότα

Παράδειγμα: υπερεκτιμάμε τις πιθανότητες καταστροφικών, αλλά απίθανων, γεγονότων

Το φαινόμενο του... φωτοστέφανου

B.E. FOR DOGS:

HALO EFFECT



Duke



CENTER FOR
ADVANCED
HINDSIGHT

BERMAN, FOEHL, TROWER 2018

Η σειρά έχει σημασία

Η σειρά με την οποία παρατηρούμε τα χαρακτηριστικά κάποιου είναι συνήθως τυχαία όμως επηρεάζει την κρίση μας (βλ. βαθμολογία γραπτού με

βάση την πρώτη απάντηση

Το φαινόμενο του φωτοστέφανου αυξάνει τη βαρύτητα των πρώτων εντυπώσεων

μερικές φορές σε σημείο που οι μετέπειτα πληροφορίες είναι άχρηστες!

Βλέπουμε όσα υπάρχουν

Θα γίνει η Μ καλή αρχηγός;
Είναι έξυπνη, δυναμική

- Η απάντηση που έρχεται στο μυαλό είναι: «Ναι!»
- Τι συμβαίνει όμως εάν τα επόμενα επίθετα είναι «διεφθαρμένη και σκληρή»;

Το Σύστημα 1...

- διαπρέπει στη δημιουργία της καλύτερης ιστορίας που ενσωματώνει όλες τις τρέχουσες ενεργοποιημένες ιδέες

ΑΛΛΑ

δεν αφήνει περιθώριο για πληροφορίες που δεν έχει!

Παλινδρόμηση στη
μέση τιμή

Συνειρμική αιτιότητα

- Έχουμε προκατάληψη υπέρ των αιτιωδών εξηγήσεων
- Δεν 'βλέπουμε' τα στατιστικά στοιχεία



Η τύχη είναι η καλύτερη εξήγηση για έναν παίκτη που τα πήγε ασυνήθιστα καλά, αλλά λείπει η αιτιώδης εξήγηση που προτιμά ο νους



Όταν επισημαίνουμε κάτι, η συνειρμική μνήμη ψάχνει την αιτία προς κάθε πιθανή εστία που είναι ήδη αποθηκευμένη



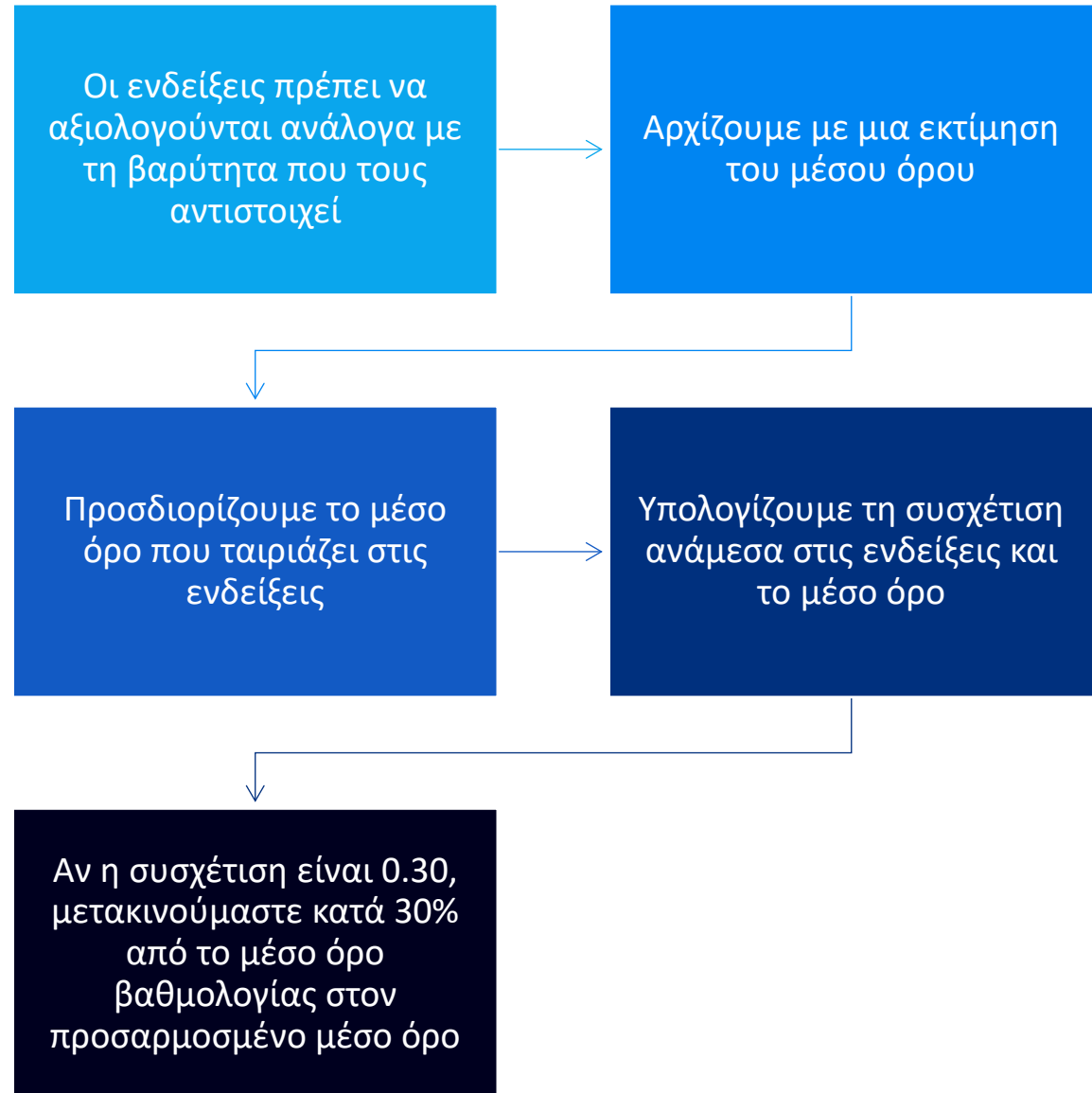
Η παλινδρόμηση στη μέση τιμή διαθέτει εξήγηση, όχι αιτία

Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι συχνά δεν καλύπτουν τις προσδοκίες μας

Διαισθητικές προβλέψεις

- Οι προβλεπτικές κρίσεις είναι:
 - Αποτέλεσμα προσεκτικών υπολογισμών
 - Αποτέλεσμα διαίσθησης και Συστήματος 1
 - Δεξιότητα και ειδημοσύνη
 - (λόγω επαναλαμβανόμενων εμπειριών)
 - Λειτουργία ευρετικών μεθόδων (υποκατάσταση ερωτήσεων)
-

Διόρθωση διαισθητικών προβλέψεων



Συνταγές για προβλέψεις

Δεν διστάζουμε να αμφισβητήσουμε τη διαίσθησή μας χρησιμοποιώντας το Σύστημα 2, αν η διαίσθηση δεν συμφωνεί με τα στοιχεία



Για ένα ορθολογικό άτομο, οι αμερόληπτες και μέτριες προβλέψεις είναι το ζητούμενο

Ένας υποψήφιος για εργασία με πολύ καλό βιογραφικό και μέτρια συνέντευξη προτιμάται από έναν με αντίστροφη επίδοση ('νόμος των μικρών αριθμών')

Οι εταιρείες με σταθερά καλή ζήτηση για τα προϊόντα τους έχουν καλύτερες προοπτικές από νεοσύστατες με μεγάλη ζήτηση

Υπερβολική Αυτοπεποίθηση

Υπερβολική αυτοπεποίθηση

Η τάση μας να είμαστε πιο
σίγουροι/ες για τις ικανότητές μας
από ό,τι δικαιολογείται αντικειμενικά

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε τον κόσμο

Nassim Taleb → παραλογισμός
αφηγηματικότητας
↓

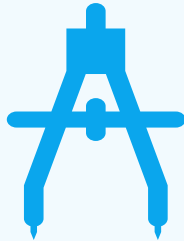
πώς οι εσφαλμένες ιστορίες του παρελθόντος πλάθουν:

(α) απόψεις για τον κόσμο

(β) προσδοκίες για το μέλλον

- Επικεντρωνόμαστε σε λίγα, εντυπωσιακά συμβάντα και όχι στα αναρίθμητα ενδεχόμενα

Όσο πιο απλά τόσο πιο καλά



καλές ιστορίες (π.χ. η ιστορία της Google)

απλή και συνεκτική εξήγηση δράσεων/προθέσεων



Το φαινόμενο του φωτοστέφανου

ταιριάζουμε όλες τις ιδιότητες ενός ατόμου με τη γνώμη μας για μία

- Ένας άσχημος αθλητής έχει χειρότερες επιδόσεις υπερβάλλουμε τη συνέπεια των αξιολογήσεων: οι καλοί άνθρωποι κάνουν μόνο καλές πράξεις και οι κακοί είναι εντελώς κακοί
- Ο Χίτλερ αγαπούσε τα ζώα και ήταν χορτοφάγος
Μειώνοντας τις ασυνέπειες, διατηρούμε την απλότητα και συνεκτικότητα των αφηγήσεων

Γιατί...



Οι ασυνέπειες μειώνουν την ευκολία των σκέψεων και τη διαύγεια των αισθημάτων μας



Δεν έχουμε καλή σχέση με τα 'μη συμβάντα;



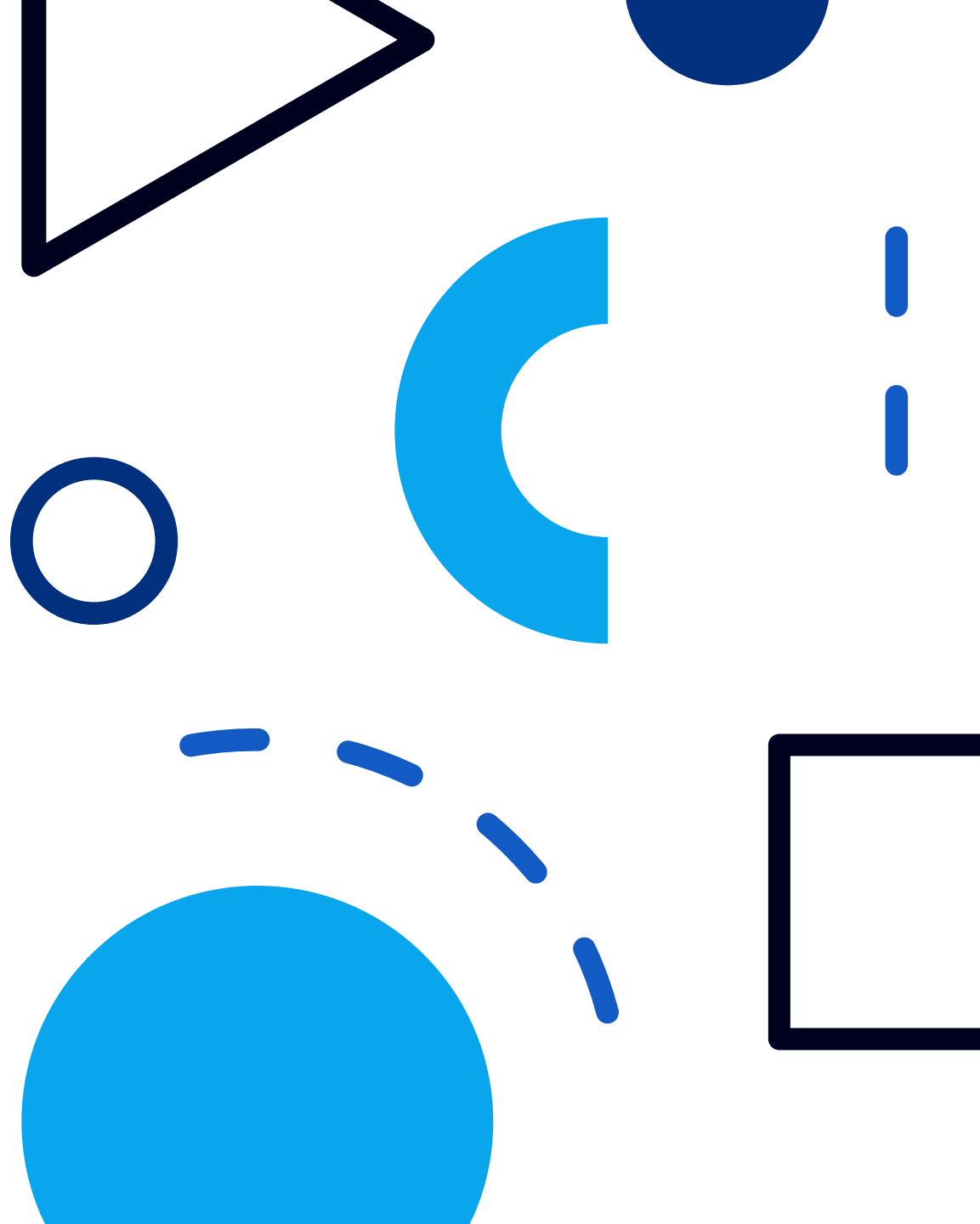
Το μάθημα από την 'καλή' ιστορία της Google είναι απατηλό

η κακή τύχη θα μπορούσε να διαταράξει κάθε σωστή απόφαση και επιτυχημένο βήμα
το φαινόμενο του φωτοστέφανου μας κάνει να υπερβάλλουμε το ρόλο της επιδεξιότητας

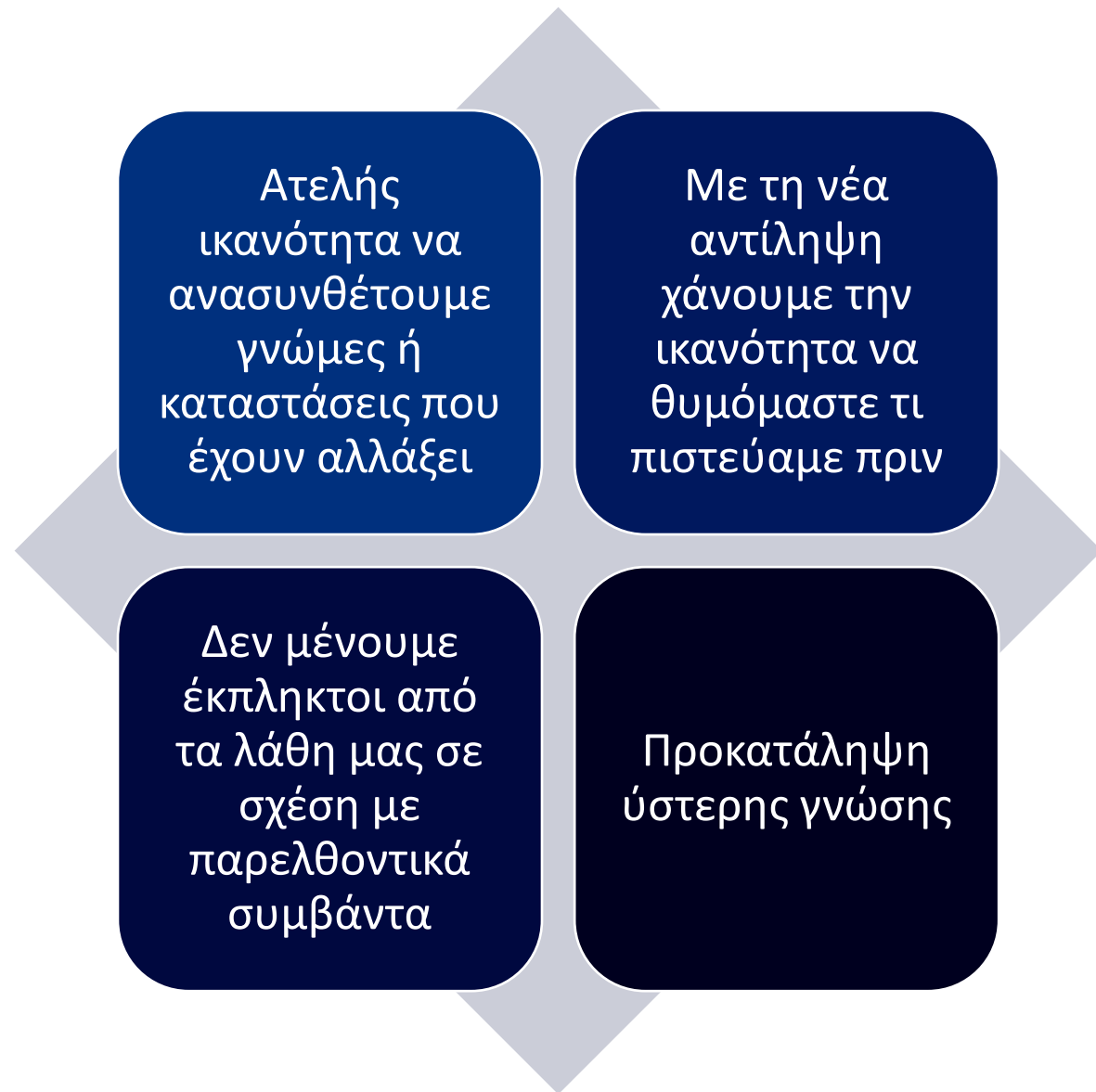
What u See Is All There Is

Ό,τι βλέπετε είναι ό,τι υπάρχει

- Με τις διαθέσιμες πληροφορίες πλάθουμε την καλύτερη ιστορία
- Αν είναι αρκετά καλή, την πιστεύουμε
- Κατασκευάζουμε ευκολότερα μια συνεκτική ιστορία όταν γνωρίζουμε λίγα
- Πλάνη διαίσθησης για το μέλλον
- Έχουμε απεριόριστη ικανότητα να αγνοούμε την άγνοιά μας



Εγώ το ήξερα



ο Nixon στην Κίνα

Fischhoff και Beyth

- Πριν ο Nixon επισκεφθεί Κίνα και Ρωσία το 1972, ζήτησαν από τους συμμετέχοντες της έρευνας να αποδώσουν πιθανότητες σε διάφορες εκβάσεις διπλωματικού περιεχομένου
- Μετά την επιστροφή Nixon, ζητήθηκε από τα ίδια άτομα να θυμηθούν τι πιθανότητες είχαν αποδώσει στις διαφορετικές εκβάσεις
 - αν κάτι είχε όντως συμβεί, οι συμμετέχοντες
 - «φούσκωναν» την πιθανότητα
 - αν κάτι δεν είχε συμβεί, θυμούνταν ότι πάντα το θεωρούσαν απίθανο

Ισχυρή γνωστική πλάνη



Η προκατάληψη ύστερης γνώσης έχει ολέθριες συνέπειες στη λήψη αποφάσεων

Η ποιότητα μιας απόφασης εκτιμάται σύμφωνα με την έκβασή της, όχι με το τι ήταν λογικό όταν λήφθηκε η απόφαση

Προκατάληψη έκβασης: ή ροπή να μεμφόμεστε υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για καλές αποφάσεις που εφαρμόστηκαν άσχημα, και αντίστροφα

- ένα απρόβλεπτο ατύχημα σε εγχείρηση χαμηλού ρίσκου οδηγεί τους συγγενείς στο συμπέρασμα ότι ήταν υψηλού ρίσκου και ο γιατρός όφειλε να γνωρίζει



Όσο χειρότερες είναι οι συνέπειες τόσο πιο έντονη γίνεται η προκατάληψη ύστερης γνώσης

Η περίπτωση 9.11

«Η κυβέρνηση δεν μπόρεσε να προβλέψει από παραμέληση»



10/7/2001: η CIA πληροφορείται ότι η Αλ Κάιντα μπορεί να σχεδιάζει επίθεση κατά των ΗΠΑ



Ο διευθυντής της CIA δεν μεταφέρει την πληροφορία στον πρόεδρο, αλλά στην ΥπΕξ



Μετά τα γεγονότα, διαδεδομένη άποψη περί λάθους χειρισμών



Αλλά, στις 10 Ιουλίου, κανείς δε μπορούσε να ξέρει τη σημασία αυτής της πληροφορίας

Γενικά...



Οι ηγέτες που
καταφέρνουν κάτι
μεγάλο θεωρούνται
‘χαρισματικοί’

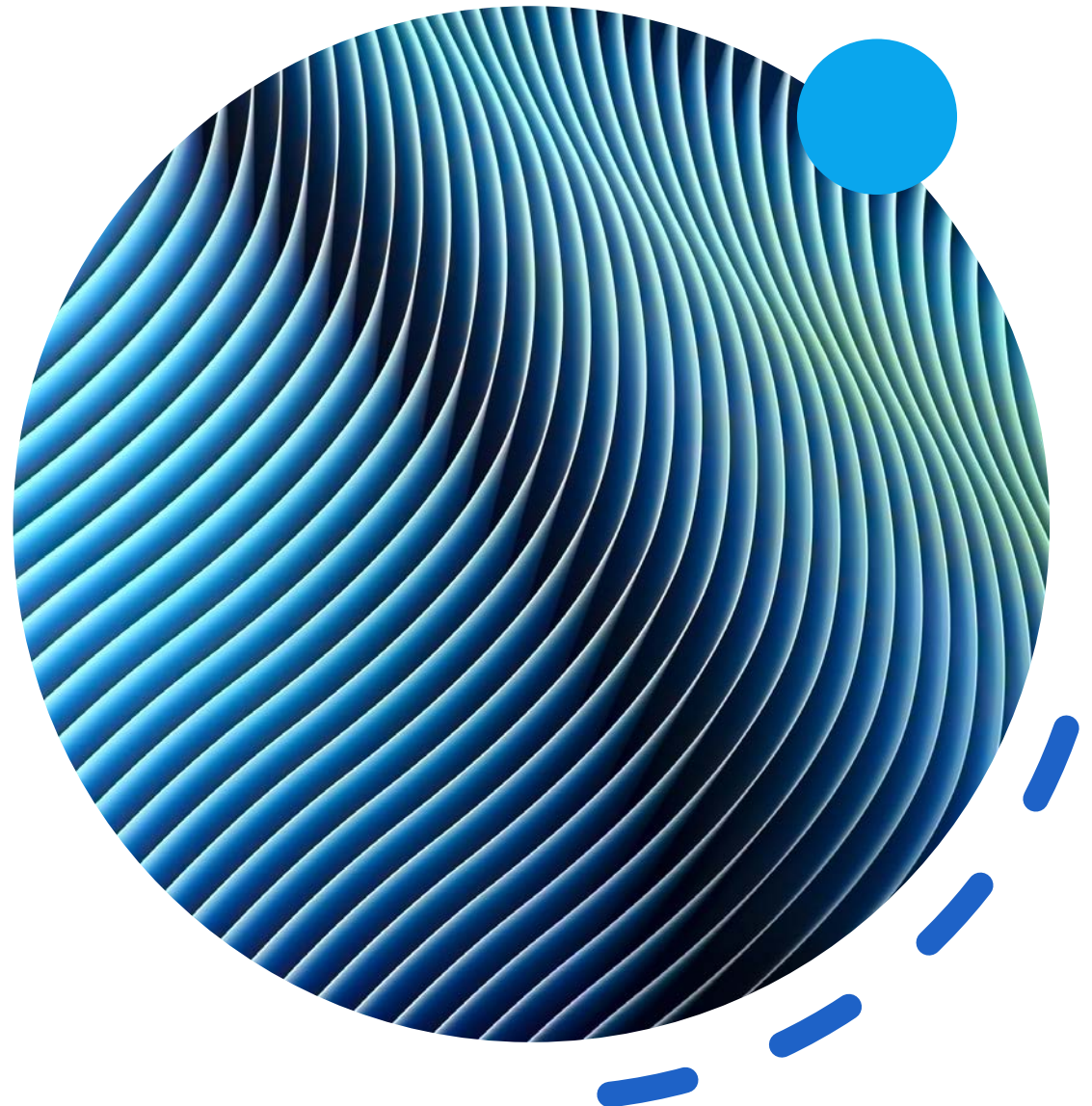
Οι συνετοί που
δυσπιστούν είναι
άτολμοι



Με το μηχανισμό νοηματοδότησης του
Συστήματος 1 βλέπουμε τον κόσμο πιο
απλό –και σε τάξη- απ’ ό,τι είναι



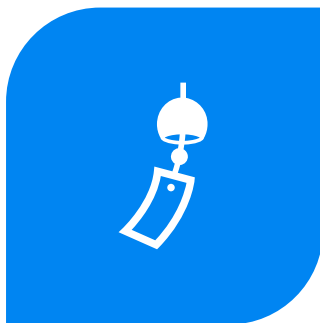
Η πλάνη ότι έχουμε κατανοήσει το
παρελθόν μάς οδηγεί στην πλάνη ότι
μπορούμε να προβλέπουμε και το μέλλον



Η πλάνη της εγκυρότητας



Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΑΝΤΑΝΑΚΛΆ ΤΗ
ΣΥΝΕΚΤΙΚΌΤΗΤΑ ΤΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗ ΓΝΩΣΤΙΚΗ
ΕΥΚΟΛΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ



ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΜΕΓΆΛΗΣ
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΥΠΟΔΗΛΩΝΟΥΝ
ΚΥΡΊΩΣ ΌΤΙ ΈΝΑ ΆΤΟΜΟ ΈΧΕΙ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΆΣΕΙ ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΊΑ ΣΤΟΝ
ΝΟΥ ΤΟΥ, ΌΧΙ ΑΠΑΡΑΙΤΉΤΩΣ ΌΤΙ Η
ΙΣΤΟΡΊΑ ΑΛΗΘΈΥΕΙ





Προκατειλημμένες
κρίσεις κι
επενδύσεις
(WYSIATI)

Η πλάνη της δεξιότητας- Αγορά
μετοχών

Οι περισσότεροι αγοραστές και
πωλητές έχουν

- τις ίδιες πληροφορίες στη διάθεσή τους
- διαφορετικές απόψεις:
 - οι αγοραστές μίας μετοχής πιστεύουν ότι η τιμή της είναι πολύ χαμηλή και θα ανέβει
 - οι πωλητές μίας μετοχής πιστεύουν ότι η τιμή της είναι πολύ υψηλή και θα πέσει

Τι στηρίζει τις πλάνες δεξιότητας και εγκυρότητας;

Οι γνωστικές πλάνες είναι
πιο επίμονες από τις οπτικές
λόγω της υπερβολικής
αυτοπεποίθησης

Όσοι γνωρίζουν
περισσότερα, προβλέπουν
καλύτερα, αλλά όχι με
μεγάλη αξιοπιστία

Χρειάζονται δεξιότητες
υψηλού επιπέδου που,
όμως, δεν επαρκούν

Η υποκειμενική
εμπιστοσύνη είναι αίσθημα,
όχι κρίση - γνωστική
ευκολία και η συνειρμική
συνεκτικότητα

Αναγκαιότητα δεξιοτήτων
υποστηρίζονται από ισχυρή
επαγγελματική κουλτούρα

Γιατί οι ειδήμονες υπολείπονται των αλγορίθμων;

Οι ειδικοί προσπαθούν

- να φαίνονται ευφυείς
- να σκέφτονται αντισυμβατικά
- να κάνουν πολύπλοκους συνδυασμούς
 - μικρότερη εγκυρότητα

Ασυνέπεια των κρίσεων από πολύπλοκες πληροφορίες

αξιολογήσεις γιατρών: ίδια ακτινογραφία, αλλά διαφορετικές απαντήσεις τη δεύτερη φορά

στο 20% των περιπτώσεων από ακτινολόγους

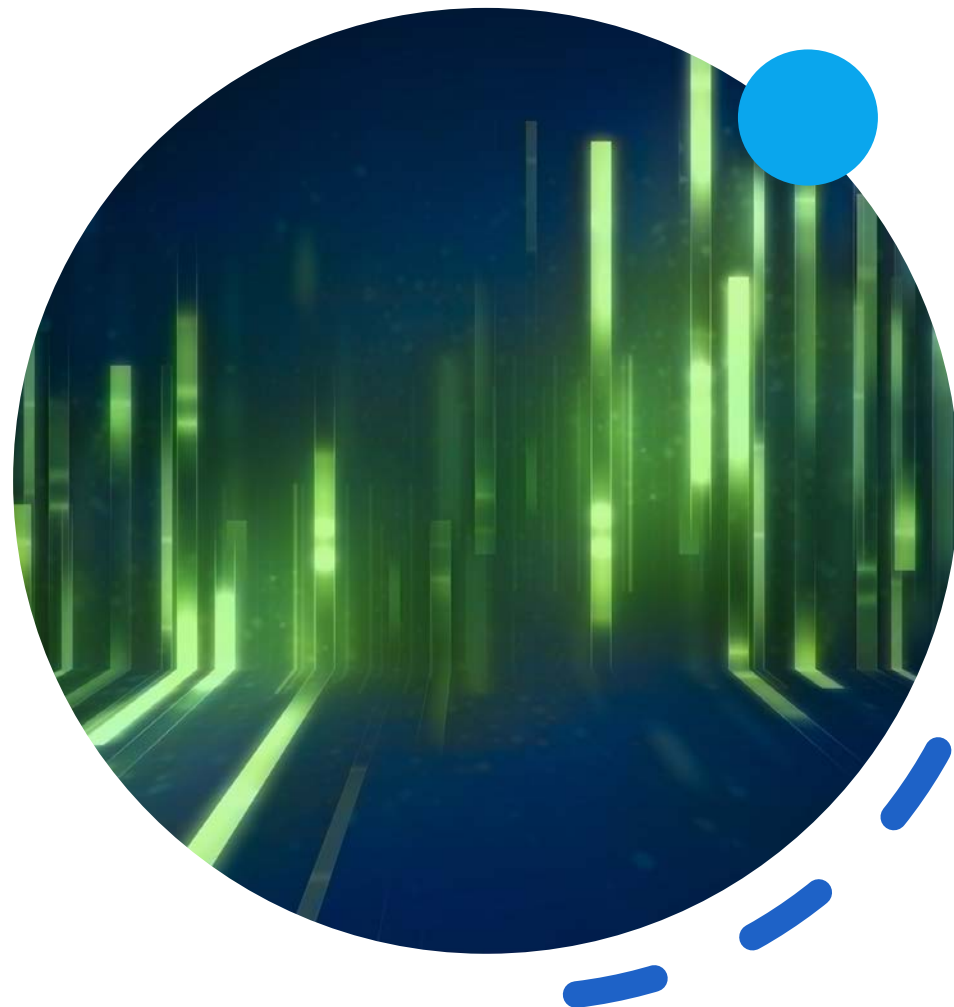
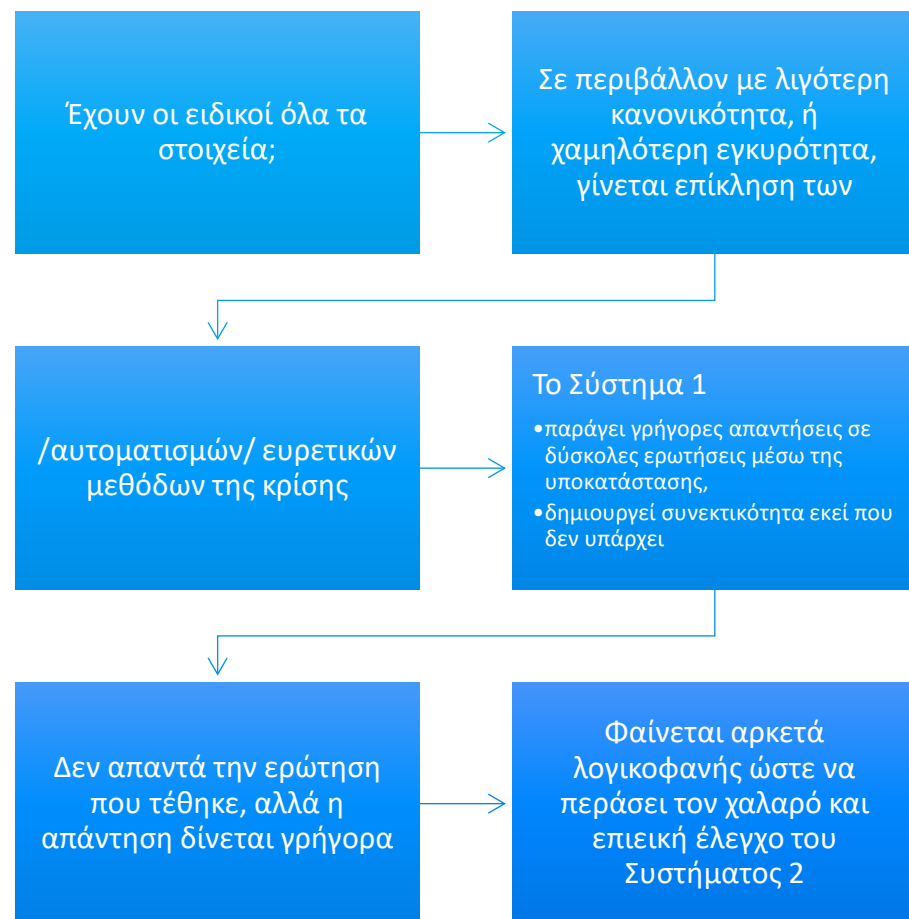
Αιτίες και προτάσεις

- Διαδεδομένη ασυνέπεια
- Ο φείλεται στην εξάρτηση του Συστήματος 1 από το π λ α ί σ ι ο
- Μεγιστοποίηση προβλεπτικής ακρίβειας Ο ι τελικές αποφάσεις να αφεθούν στους τύπους, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα χαμηλής εγκυρότητας
- Όμως, μπορούμε να προβλέψουμε αν κάποιος θα πάει σινεμά μια συγκεκριμένη ημέρα;
 - Ο ποιοσδήποτε αλγόριθμος πρέπει να αγνοηθεί, αν γνωρίζουμε ότι εκείνη την ημέρα έσπασε το πόδι του (Meehl: Rule of Broken Leg)

Γενικά...

- Η ειδημοσύνη είναι συλλογή δεξιοτήτων
- Το ίδιο άτομο μπορεί να είναι ειδικός σε έναν τομέα, αλλά να παραμένει αρχάριος σε άλλους (πχ χειρουργός, οικονομικός αναλυτής)
- Η υπερβολική αυτοπεποίθηση των ειδικών οφείλεται συνήθως στην άγνοια των ορίων της επαγγελματικής τους δεξιότητας
- Η κρίση που απαντά στη λάθος ερώτηση γίνεται με μεγάλη αυτοπεποίθηση

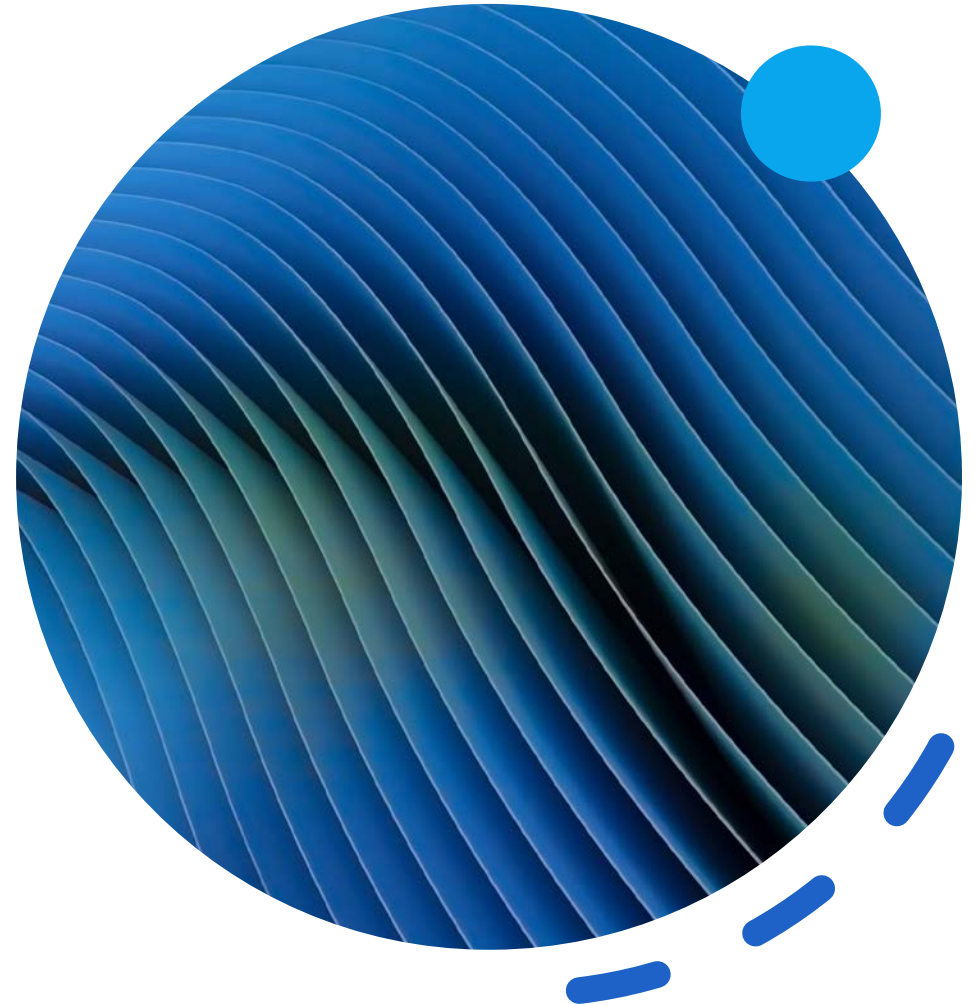
Αξιολογώντας την εγκυρότητα των ειδικών



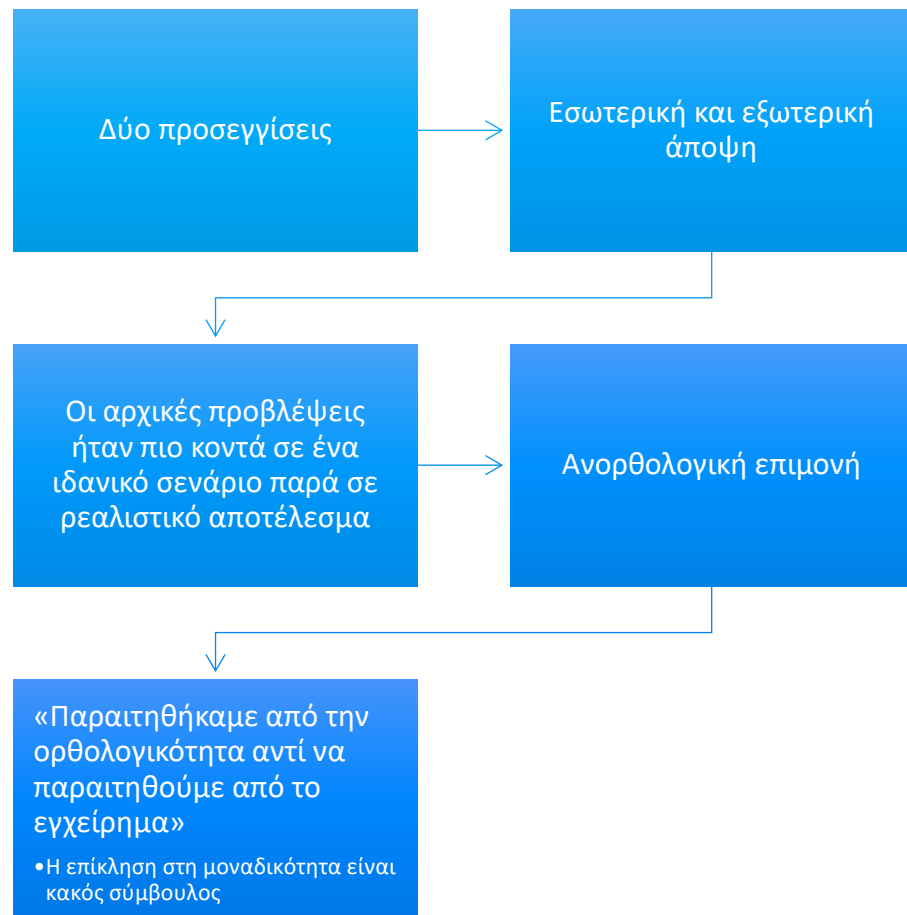
Η εξωτερική γνώμη

Η ιστορία

- Kahneman και συνεργάτες
 - Ανέλαβαν να γράψουν το βιβλίο μαθήματος σχετικού με τις διαδικασίες κρίσης και λήψης αποφάσεων
 - Αγνόησαν την «εξωτερική γνώμη» - βασικό ποσοστό
 - Η συγγραφή δεν ολοκληρώθηκε στο χρονικό διάστημα που είχαν προβλέψει



Μαθήματα ενός αποτυχημένου εγχειριδίου



Εσωτερική κι εξωτερική γνώμη

Εσωτερική

- πρόβλεψη με βάση τις πληροφορίες που έχουμε
- δεν αφήνουμε περιθώριο για «τα γνωστά άγνωστα» (Ραμσφελντ)

Εξωτερική

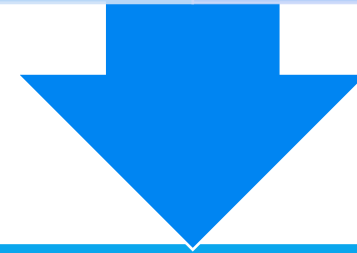
Βασικό ποσοστό σε τάξη αναφοράς -
λογική βάση για μια πρόβλεψη
άγκυρα για περαιτέρω προσαρμογές

Με δύο λόγια

Αν η τάξη αναφοράς επιλέγεται σωστά:

η εξωτερική άποψη προσφέρει
ένδειξη για το πόσο μακρινός
είναι ο στόχος

ενδέχεται να δείχνει, ότι οι «από
εσωτερική άποψη» προβλέψεις
δεν τον προσεγγίζουν καν



Όσοι γνωρίζουν για κάτι μεμονωμένα
δεν νιώθουν την ανάγκη να μάθουν
περισσότερες γενικές πληροφορίες

Παραλογισμός
σχεδιασμού

Υπάρχουν παντού παράλογα αισιόδοξα σχέδια

- πλησιάζουν το καλύτερο δυνατό σενάριο σε μη ρεαλιστικό βαθμό
- επιδέχονται βελτίωση μέσω στατιστικών στοιχείων παρόμοιων περιπτώσεων

Αντιμετωπίζοντας τους αισιόδοξους

- Η αισιοδοξία είναι φυσιολογική, αλλά κάποιοι τυχεροί άνθρωποι έχουν περισσότερη από τους άλλους
- Αν διαθέτετε το φυσικό χάρισμα της προκατάληψης αισιοδοξίας, δεν χρειάζεται να σας πουν ότι είστε τυχεροί —αισθάνεστε ήδη ευνοημένοι από την τύχη
- Οι αισιόδοξοι συνήθως είναι
 - χαρούμενοι, ευτυχισμένοι και δημοφιλείς
 - προσαρμόζονται εύκολα σε αποτυχίες και δυσκολίες
 - έχουν μειωμένες πιθανότητες κλινικής κατάθλιψης και ισχυρότερο ανοσοποιητικό σύστημα
 - φροντίζουν περισσότερο την υγεία τους
 - αισθάνονται πιο υγιείς από τους άλλους και έχουν πιθανότητες να ζήσουν περισσότερο



Προκατάληψη αισιοδοξίας

- Η αισιοδοξία οδηγεί σε
 - ανάληψη μεγάλων κινδύνων
 - υπερβολική εμπιστοσύνη
 - παραμέληση του ανταγωνισμού
 - ενθαρρύνει την επιμονή ενόψει εμποδίων
 - συμβάλλει στον οικονομικό δυναμισμό μιας καπιταλιστικής κοινωνίας
- οφείλεται συχνά στη συνεκτικότητα της ιστορίας

Συνταγή αισιοδοξίας

Επικεντρωνόμαστε στον στόχο μας

- αγκυρωνόμαστε στο σχέδιό μας
- παραμελούμε τα σχετικά βασικά ποσοστά
- εκθέτουμε τον εαυτό μας στον παραλογισμό σχεδιασμού

Επικεντρωνόμαστε σε εκείνο που θέλουμε και μπορούμε να κάνουμε

- παραμελούμε το σχέδιο και τις δεξιότητες των άλλων

Επικεντρωνόμαστε στον αιτιώδη ρόλο της δεξιότητας για την εξήγηση του παρελθόντος και την πρόβλεψη του μέλλοντος,

- παραμελούμε την τύχη (πλάνη ελέγχου)

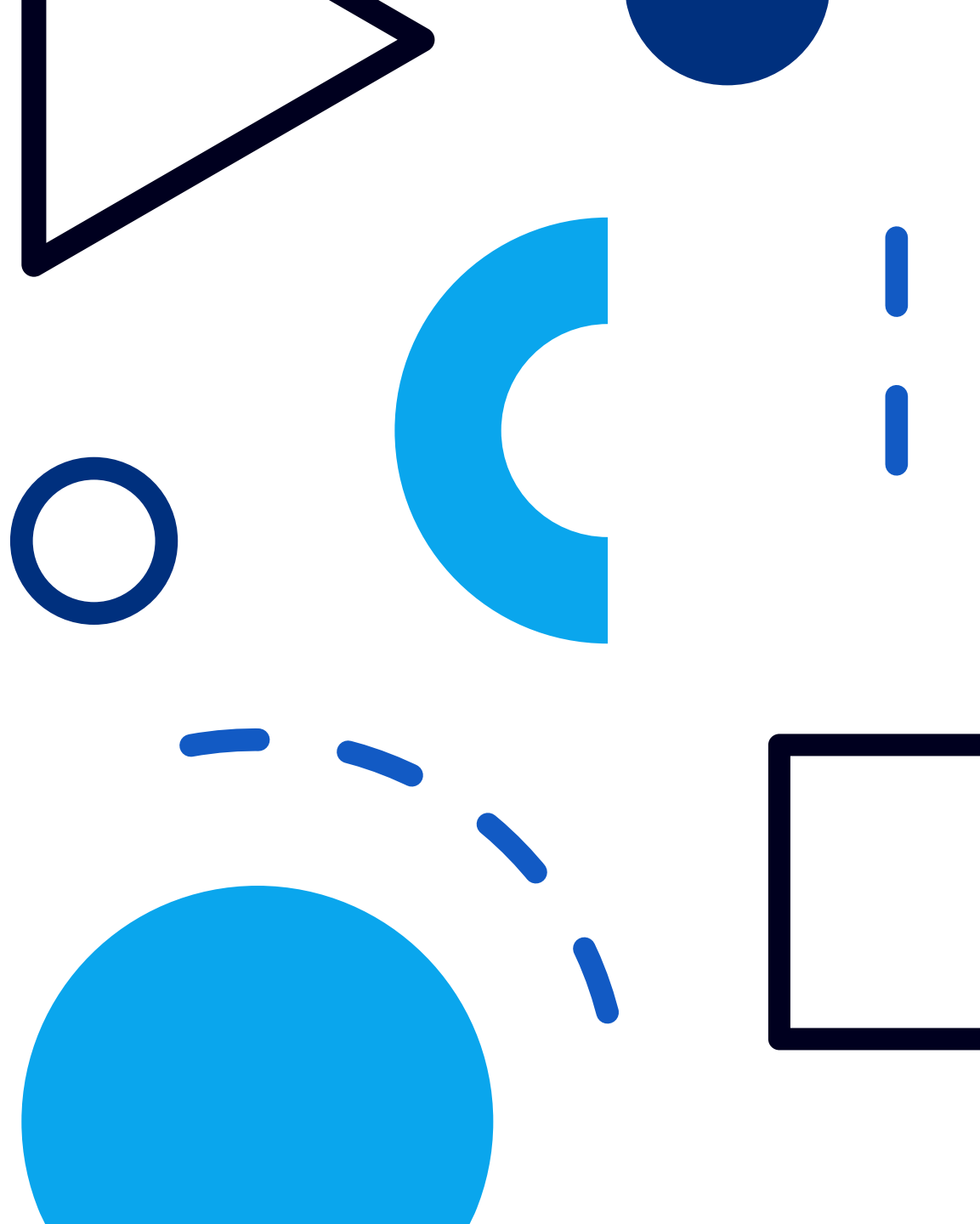
Επικεντρωνόμαστε στις γνώσεις που έχουμε

- παραμελούμε όσες μας διαφεύγουν
- έχουμε υπερβολική εμπιστοσύνη στις πεποιθήσεις μας



Συνταγή αισιοδοξίας

- Οδηγείτε καλά; (Ναι)
 - Οδηγείτε καλύτερα απ' ό,τι ο μέσος οδηγός;
 - Η δεύτερη ερώτηση είναι πιο δύσκολη
-
- Οι επιχειρηματίες επικεντρώνονται σε αυτό που γνωρίζουν καλύτερα —στα σχέδια και στις ενέργειές τους, καθώς και στις πιο άμεσες απειλές και ευκαιρίες (πχ χρηματοδότηση)
 - γνωρίζουν λιγότερα για τους ανταγωνιστές
 - θεωρούν φυσιολογικό να φαντάζονται ένα μέλλον στο οποίο ο ανταγωνισμός έχει μικρό ρόλο



Τι δεν γνωρίζουμε

Είναι αδύνατον να αφήσουμε περιθώριο για τις πληροφορίες που δεν έρχονται στον νου — ίσως επειδή ποτέ δεν τις γνωρίζαμε



Αναμένουμε υψηλή αυτοπεποίθηση από τους ειδήμονες

θεωρείται αδυναμία και σημάδι τρωτότητας όταν οι κλινικοί γιατροί φαίνονται αβέβαιοι

ο Τρούμαν είχε πει ότι ψάχνει «για έναν "μονόπλευρο οικονομολόγο" που θα μπορεί να δηλώνει ξεκάθαρα τη θέση του



Τα λάθη δεν είναι πάντα αθώα



Οι σχεδιαστές προγραμμάτων
επιθυμούν να λάβουν έγκριση
από προϊσταμένους ή από πελάτη

Πολύ σημαντικό να διερευνηθεί
η εξωτερική άποψη πριν
εγκριθεί ένα σχέδιο

ΣΑΣ ευχαριστώ